

**Г.С. Кизименко**, асп. (ДННУ «АФУ», Київ)

## **ЗАПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ І КОНТРОЛЮ У МІНІСТЕРСТВІ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ**

Фінансове управління і контроль (ФУК) є одним із трьох стовпів Європейської концепції державного внутрішнього фінансового контролю (ДВФК), подальший розвиток якої наразі має бути забезпечено в Україні у контексті виконання взятих зобов'язань щодо реалізації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. У відповідності до найкращої європейської практики ФУК – це система, яка забезпечує планування, використання і контроль за фінансовими ресурсами з метою ефективного та результативного досягнення поставлених перед установою цілей.

Процес ФУК є безперервним і стосується керівників усіх рівнів та працівників установи, а заходи ФУК, що діють в установі повинні, у першу чергу, забезпечити керівнику достатні гарантії того, що установа досягне поставлених цілей, її діяльність буде ефективною і результативною, у відповідному правовому полі, а звіти (фінансові та не фінансові, внутрішні та зовнішні) міститимуть надійну інформацію.

Невідповідність організації на рівні міністерств, центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) внутрішнього контролю європейським стандартам, основу яких складає відповідальність керівника за досягнення цілей і розвиток органу в цілому (за термінологією ЄС – ФУК), негативно позначається на ефективності контролю з боку керівників структурних підрозділів бюджетних установ. Внутрішній контроль – це не разова подія, а постійний управлінський процес; це розподіл повноважень та відповідальності за кожним працівником установи, при цьому керівник залишається головною відповідальною особою. Саме тому, найголовнішою умовою при побудові у міністерствах та інших ЦОВВ внутрішнього контролю європейського зразка або ФУК, є його формалізація та, в обов'язковому порядку, документування його в описі повноважень і відповідальності працівників.

Формалізація внутрішнього контролю дає можливість повному подивитися на існуючі контрольні процедури, їх дієвість та визначити, наскільки вони ефективні і результативні.

Для Міністерства фінансів України (Мінфіну), у системі управління якого поки не організовано процеси запровадження ФУК,

необхідно виконати ряд заходів, які допоможуть інтегрувати систему сучасного управлінського контролю в апарат Мінфіну. У першу чергу потрібно ідентифікувати потенційні події, що можуть вплинути на оцінку ризиків, визначення способів реагування на ризики і заходів контролю з метою запобігання або зменшення їх негативного впливу на досягнення організацією мети і стратегічних цілей діяльності.

Ідентифікація (визначення) ризиків передбачає розгляд потенційних подій і обставин за кожним процесом та операцією, які можуть перешкоджати міністерству в успішному досягненні визначених цілей. Ця процедура є важливою не тільки для подальшої оцінки ризиків, а й для визначення відповідальних за управління ними.

Оцінка ризиків передбачає визначення спеціально створеною робочою групою з оцінки ФУК ймовірності їх виникнення та значущості (рівня впливу на процес чи операцію). У ході такої оцінки ризики поділяють на категорії з метою визначення на рівні керівництва Мінфіну пріоритетів в управлінні ними та розробки відповідних заходів реагування. Необхідно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність міністерства на стратегічному і операційному рівнях.

Задля управління ризиками та сприяння досягненню цілей організації, європейська модель ДВФК передбачає реалізацію контрольної діяльності, яка полягає у прийнятті і виконанні на усіх рівнях управління та в усіх функціях відповідних контролів, тобто цілісних і недорогих, політик і процедур (заходів) контролю.

Для ефективного функціонування ФУК важливо, щоб заходи контролю стосувалися оцінених ризиків. Будь-який захід контролю передбачає здійснення витрат, розмір яких має покриватися вартістю можливих втрат у результаті настання ризику. Згідно з COSO внутрішній контроль не слід сприймати як абсолютну гарантію забезпечення досягнення організацією поставлених цілей операційної діяльності, підготовки фінансової звітності та нормативно-правової відповідності.

З огляду на вище викладене, на рівні апарату Мінфіну має бути забезпечено застосування типових заходів (процедур) контролю, які у відповідності до принципу розподілу обов'язків для одного класу трансакцій (операцій) завжди повинні бути «розведені» (виконуватися різними працівниками). Функції обліку/ведення операцій, зберігання активів, авторизації і погодження мають бути належним чином контрольовані у міністерстві.